

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Combater o *Burnout* aumentando a perceção do Impacto e do
Valor Social do seu trabalho nos trabalhadores de *Contact Centre*:
O papel mediador da Motivação**

Catarina Chinita Gonçalves

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Combater o *Burnout* aumentando a perceção do Impacto e do
Valor Social do seu trabalho nos trabalhadores de *Contact Centre*:
O papel mediador da Motivação**

Catarina Chinita Gonçalves

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)

2017

Agradecimentos

Começo por agradecer a toda a minha família, de quem gosto muito. Em especial, agradeço aos meus pais, a quem dedico esta dissertação e as minhas conquistas académicas, o apoio incondicional que me deram sempre ao longo da minha formação pessoal, académica e profissional. Sem a vossa constante presença e incentivo, o meu percurso não teria, com certeza, sido o mesmo. Sem vocês, nada disto seria possível, obrigada por acreditarem em mim, sempre! Deixo ainda um especial Obrigada às minhas tias (Maria Carlos Annes e Maria Alice Pedro) pelo apoio e paciência facultados em momentos de maior desânimo, bem como pela partilha de ideias que ajudaram a construir este trabalho.

À professora Maria José Chambel, agradeço a paciência no esclarecimento de cada questão e o contínuo acompanhamento da elaboração da presente dissertação. Em conjunto com a professora Vânia Carvalho, proporcionou-me uma orientação e um incentivo fundamental para a realização deste estudo. Agradeço, ainda, a todos os professores que contribuíram para a minha formação. Em particular, aos professores do núcleo de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, pelo excelente estímulo que me proporcionaram para explorar temas associados à Psicologia dos Recursos Humanos.

Por último, agradeço aos meus amigos que me ajudaram a completar esta etapa e a relaxar nos momentos de maior tensão. Às minhas colegas (Catarina Nunes e Sofia Ato) Obrigada por terem partilhado comigo os desafios e conquistas desta etapa. À Inês Bouhon e Júlia Baidek, Obrigada pelo constante incentivo e companhia nos momentos de procrastinação. À Elsa Adrião, Janine Hofmann, André Farrajota, Rosana Valente e Concha Paixão, agradeço a vossa amizade incansável, apoio constante e os momentos de diversão proporcionados.

A todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para o sucesso desta etapa,

Um Muito Obrigada!

Índice

RESUMO	1
<i>ABSTRACT</i>	1
1.Introdução	2
2. Enquadramento teórico	3
2.1. <i>Burnout</i>	3
2.2 Características Relacionais do Trabalho	6
2.3 Motivação	9
2.4 Modelo Conceptual Geral	12
3. Método	13
3.1. Amostra	13
3.2. Procedimento	13
3.3. Medidas	13
3.4. Métodos de Análise de dados	15
4. Resultados	15
5. Discussão dos Resultados	19
6. Referências Bibliográficas	24

Resumo

Perante a predominância de funções que requerem o contacto intenso e frequente com os beneficiários dos serviços prestados e as abundantes evidências da alta probabilidade de desenvolvimento do *Burnout* neste tipo de funções, torna-se crucial compreender como contribuir para o bem-estar destes profissionais. Assim, é importante perceber se a presença de Características Relacionais do Trabalho (CRT) tem suficiente potência para minimizar o desenvolvimento da síndrome do *Burnout*. Esta investigação tem, então, como objetivo analisar a relação entre as CRT (Impacto Pró-social Percebido e Valor Social Percebido) e o *Burnout*, e compreender se a Motivação Autónoma assume um papel mediador nesta relação. Este modelo foi testado numa amostra constituída por 1538 trabalhadores de *Contact Centres* portugueses. Os resultados obtidos revelaram que a Motivação Autónoma explica a relação negativa entre as CRT e o *Burnout*. Esta mediação é total no caso do Impacto Pró-Social Percebido e parcial no caso do Valor Social Percebido. As implicações para as práticas de Gestão de Recursos Humanos são discutidas.

Palavras-chave: Características Relacionais do Trabalho, Impacto Pró-social Percebido, Valor Social Percebido, Motivação Autónoma, Motivação Controlada, *Burnout*.

Abstract

Given the predominance of functions that require intense and frequent contact with the beneficiaries of the services provided and the abundant evidence of the high probability of developing Burnout in this type of functions, it is crucial to understand how to contribute to the well-being of these professionals. Thus, it is important to understand whether the presence of Relational Job Characteristics (RJC) has sufficient potency to minimize the development of the Burnout syndrome. The objective of this research is to analyze the relation between RJC (Perceived Pro-social Impact and Perceived Social Value) and Burnout, and to understand if Autonomous Motivation assumes a mediating role in this relation. This model was tested in a sample of 1538 Portuguese Contact Center workers. The results obtained revealed that Autonomous Motivation explains the negative relation between RJC and Burnout. This mediation is total in the case of Perceived Pro-social Impact and partial in the case of Perceived Social Value. The implications for Human Resources Management practices are discussed.

Key words: Relational Job Characteristics, Perceived Pro-social Impact, Perceived Social Value, Autonomous Motivation, Controlled Motivation, Burnout.

1. Introdução

Ao longo do tempo, a sociedade assistiu a uma transformação da natureza do trabalho, que evoluiu da prevalência de uma economia de manufatura para uma economia de serviços. É necessário que as teorias e as práticas de Gestão de Recursos Humanos se adaptem e acompanhem estas alterações para que o bem-estar dos colaboradores e a eficiência das organizações sejam assegurados. Em Portugal, um dos sectores prestadores de serviços em ascensão são os *Contact Centres* que, segundo a Associação Portuguesa de *Contact Centres* contavam, em 2015, com mais de 50.000 colaboradores em território nacional. Devido ao crescimento exponencial de *Contact Centres* não ser proporcional à pequena dimensão de Portugal, é importante compreender se as conclusões de estudos internacionais podem aplicar-se à população portuguesa. A literatura identifica como um dos maiores problemas, deste tipo de atividade profissional, os altos níveis de stresse que podem originar *Burnout* e acrescenta que esta síndrome promove *outcomes* negativos como insatisfação, baixa motivação, baixos níveis de produtividade e qualidade de serviço, (intenção de) *turnover* e absentismo (Batt, Doellgast, Kwon & Agrawal, 2005; Chambel & Castanheira, 2010b; Leiter & Maslach, 1988). É importante contrariar esta tendência de investigação, que foca o processo e as consequências do desenvolvimento do *Burnout*, e descobrir como podemos contribuir para a minimização das consequências negativas do trabalho em *Contact Centres*. Alguns autores (Schaufeli & Buunk, 2003) defendem que a razão para esta síndrome ser comum nos trabalhadores de *Contact Centres* é o contacto frequente com os clientes. Contudo, a perspetiva relacional do *Job Design* (Grant, 2007) defende que é precisamente o contacto com os beneficiários que pode promover o desenvolvimento de *outcomes* positivos como o aumento da motivação intrínseca, satisfação no trabalho e níveis de *performance*. Assim, o objetivo desta dissertação é assumir uma posição neste paradoxo. Espera-se contribuir com fundamentação para a perspetiva de que a introdução de Características Relacionais do Trabalho gera de facto consequências positivas e, procura-se ainda, acrescentar que a carga positiva, gerada pela presença das CRT, pode ter potência suficiente para minimizar o desenvolvimento de *Burnout*.

Grant e Parker (2009) apelam e inspiram o interesse de desenvolver novas investigações na área do *Relational Job Design*. Neste sentido, devido à investigação na área das CRT ser relativamente recente e não ter ainda um vasto contributo teórico, esta dissertação procura ainda testar se o efeito minimizador das CRT no *Burnout*, é mediado

pela Motivação Autónoma, uma vez que esta aparenta ser um *outcome* da presença de CRT no contexto laboral (Grant & Berry, 2011; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012) e um minimizador do desenvolvimento do *Burnout* (Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz & Lopes, 2015; Fernet, Austin & Vallerand, 2012). A grande maioria dos estudos realizados sobre as CRT utilizaram amostras representativas de funções ativas (e.g., bombeiros, enfermeiros, militares). É importante analisar o efeito das CRT em trabalhadores que não têm um tipo de trabalho tão ativo, onde os efeitos positivos do seu trabalho não são diretamente observáveis. Assim, é preciso compreender como trabalhadores de *back office*, nomeadamente de *Contact Centre*, experienciam estas realidades, uma vez que este tipo de trabalho sedentário é cada vez mais comum.

O objetivo desta dissertação é, então, contribuir para a investigação nesta área confirmando se existe uma relação entre as CRT (mais especificamente, o Impacto Pró-Social Percebido e o Valor Social Percebido) e o *Burnout*. Pretende-se ainda verificar se essa relação é negativa e se é mediada pela Motivação Autónoma.

Com este trabalho esperamos contribuir para que os gestores dos *Contact Centres* possam compreender melhor como podem intervir para promover o bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente através da minimização do desenvolvimento do *Burnout*, que é um conhecido problema destes contextos de trabalho. Concretamente vão ser dadas sugestões para esse fim, quer ao nível das características do trabalho quer ao nível da motivação dos trabalhadores.

2. Enquadramento teórico

2.1. *Burnout*

Inúmeros autores (Deery, Iverson & Walsh, 2002; Leiter & Maslach, 1988; Perlman & Hartman, 1982; Schaufeli & Maslach, 1993) referem a tendência para o desenvolvimento do *Burnout* em trabalhos que envolvam o contacto frequente com os clientes, devido a poderem despertar ansiedade e frustração nos trabalhadores. A definição de *Burnout* mais influente é a de Leiter e Maslach (1988), que definem o *Burnout* como uma síndrome constituída por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização pessoal, que se pode desenvolver em indivíduos que têm trabalhos que envolvam o contacto diário com pessoas. A primeira dimensão, exaustão emocional, refere-se a sentimentos de esgotamento face às exigências emocionais associadas ao trabalho. A despersonalização caracteriza-se como uma sensação de distanciamento e cinismo para com

os beneficiários do trabalho. Por último, a reduzida realização pessoal consiste numa autoavaliação de incompetência a nível profissional. Recentemente defende-se que as principais dimensões do conceito de *Burnout* são a Exaustão Emocional e o Cinismo (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Nesta dissertação, opta-se por estudar essas dimensões do *Burnout*. A Exaustão Emocional é operacionalizada como a sensação que o indivíduo tem de esgotamento dos recursos e envolve uma resposta negativa ao nível afetivo e psicológico. O Cinismo representa a manifestação da segunda dimensão do *Burnout* identificada por Leiter e Maslach (1988) i.e., despersonalização, e é operacionalizada nesta dissertação como um desinvestimento no trabalho que resulta de uma resposta defensiva face a perceção de que a relação com os beneficiários do trabalho do indivíduo não é recíproca (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010).

É possível explicar o desenvolvimento do *Burnout* através do *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Este modelo defende que as condições laborais podem ser categorizadas em duas categorias (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Castanheira & Chambel, 2010a): *job demands*, i.e. exigências do trabalho que evocam um processo energético (e.g., pressão, exigências emocionais e ambiguidade de papéis) e *job resources*, i.e. recursos disponíveis no trabalho que contribuem para o desenvolvimento do processo motivacional (e.g., suporte social, *feedback* construtivo e autonomia). Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) esclarecem que as exigências do trabalho relacionam-se positivamente com a Exaustão Emocional e (a falta de) recursos disponíveis no trabalho relaciona-se positivamente com o distanciamento (analisado nesta dissertação como Cinismo). Isto significa que quando existem elevadas exigências e poucos recursos disponíveis no trabalho, existe um impacto negativo no bem-estar dos empregados e uma maior probabilidade de desenvolvimento do *Burnout* (Chambel & Castanheira, 2010b). Relativamente às consequências associadas ao *Burnout*, as evidências referem o desenvolvimento de atitudes e comportamentos negativos como insatisfação, baixa motivação, desinvestimento no trabalho, baixos níveis de produtividade e qualidade de serviço, (intenção de) *turnover* e absentismo (Batt, Doellgast, Kwon & Agrawal, 2005; Deery, Iverson & Walsh, 2002; Lee & Ashforth, 1996; Moore, 2000). As principais razões para o desenvolvimento do *Burnout* em colaboradores de *Contact Centres* são as constantes interações com os clientes (nomeadamente em situações hostis), intensa vigilância e monitorização do seu trabalho, excessivo barulho no local de trabalho, pouca variedade de tarefas, excesso de trabalho e baixa autonomia. Segundo o *Job Demands-Resources Model*

(Bakker & Demerouti, 2007), a realidade vivida na maioria dos *Contact Centres* traduz-se nos recursos disponíveis que não são adequados para atenuar o esforço necessário ao cumprimento das exigências colocadas aos empregados. Assim, é expectável que estes indivíduos desenvolvam Exaustão Emocional e ainda, em alguns casos, somatizações dessa exaustão em dores nos pulsos e cotovelos (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

O alto nível de contacto com o público neste tipo de trabalho exige o desempenho de *emotional labour*, i.e., durante as interações com os clientes, os empregados devem demonstrar certas emoções, que vão ao encontro das normas e padrões da organização, e que têm como objetivo criar no cliente uma determinada sensação. No serviço *voice-to-voice* esta situação é reconhecida como *smiling through the phone*. A grande maioria das organizações espera que os empregados se demonstrem felizes, simpáticos e satisfeitos por servir o cliente, independentemente dos verdadeiros sentimentos que possam estar a sentir (Erickson & Wharton, 1997; Hochschild, 1979). Este facto demonstra a presença constante da Dissonância Emocional nos trabalhadores de *Contact Centre* (Lewig & Dollard, 2003). O controlo e monitorização típicos neste tipo de trabalho podem tornar-se invasivos para garantirem o cumprimento da ótica *smiling through the phone*. Os computadores são normalmente utilizados para controlar a rapidez das chamadas telefónicas, regular o tempo que os empregados passam sem estar a efetuar chamadas e avaliar a qualidade da interação entre o prestador de serviço e o cliente. O controlo exercido nos trabalhadores de *Contact Centres* pode tanto ser digital (através do computador) como presencial (quando os supervisores assumem essa função). Outra característica que contribui para os baixos níveis de autonomia dos empregados para coordenar as suas interações com os clientes é o guião de diálogo restrito que estes são obrigados a seguir em todas as chamadas telefónicas que fazem. Estas instruções podem abranger palavras concretas a serem utilizadas, ordem clara sobre a informação a transmitir e respostas formatadas. Contudo, esta dissonância entre aquilo que o indivíduo sente e aquilo que se espera que demonstre sentir, podem ser exigências demasiado difíceis de cumprir em certas ocasiões e podem promover o desenvolvimento de ansiedade por parte do empregado. Estas ocorrências podem-se traduzir em consequências negativas tanto para a organização (e.g., baixa qualidade de serviço) como para os empregados (e.g., Exaustão Emocional). A Exaustão Emocional (caracterizada por sentimentos de cansaço, fadiga, falta de energia e redução dos recursos emocionais) rapidamente pode-se transformar em *Burnout*, uma vez que é considerada a primeira fase do processo de desenvolvimento desta síndrome de stress crónico no

trabalho (Gaines & Jermier, 1983). Face a estas exigências e consequente esgotamento de recursos motivacionais, é habitual que empregados de *Contact Centres* adotem comportamentos de Cinismo perante os clientes, i.e., refugiam-se numa estratégia de *coping* disfuncional que lhes dá a ilusão de estarem emocionalmente distanciados e imparciais das situações expostas pelos beneficiários do seu trabalho (Schaufeli & Maslach, 1993).

Os *Contact Centres* são considerados por muitos como o emprego moderno Taylorista devido às suas principais características serem a repetibilidade, intensidade e stresse associado ao trabalho (Knights & McCabe, 1998; Russell, 2008; Sprigg & Jackson, 2006; Taylor & Bain, 1999). Tal como provado inúmeras vezes nas fábricas que se baseavam nos princípios Tayloristas, este tipo de trabalho repetitivo e stressante pode resultar em *Burnout*. Em suma, os baixos níveis de autonomia e de variedade de tarefas, os altos níveis de controlo e, ainda, as elevadas exigências impostas aos trabalhadores de *Contact Centres* assumem uma certa possibilidade de desenvolver stresse, ansiedade e exaustão emocional nos empregados (Holman, Chissick & Totterdell, 2002). Hackman and Oldham (1976, 2010) explicam que em contextos de trabalho com estas características mais exigentes ao nível da *performance*, é crucial que exista suporte social, autonomia, variedade de tarefas e oportunidades de promoção. Contudo, após esta breve revisão literária, sabe-se que a autonomia e a variedade de tarefas em contexto de *Contact Centre* não são uma realidade muito comum devido a ser difícil introduzir essas características num trabalho repetitivo e estandardizado. Assim, torna-se necessário descobrir que características introduzir no trabalho em *Contact Centre* para evitar o desenvolvimento de *Burnout*.

2.2 Características Relacionais do Trabalho

As teorias do *Job Design* têm procurado explicar como as características do trabalho podem afetar a motivação dos empregados. Vários modelos (e.g., Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1968; Karasek & Theorell, 1996) têm sugerido que a variedade de tarefas, autonomia, *feedback* construtivo, sentido e identificação com as tarefas, refletem-se em perceber o significado das funções desempenhadas, sentir responsabilidade pelos resultados obtidos e compreender os resultados consoante os esforços realizados. No entanto, a mudança global e crescente de uma economia de produção para uma economia de serviços, exige que as teorias e investigações no âmbito do *Job Design* adaptem-se a estas alterações. Numa economia de serviços, a grande maioria das profissões requer um envolvimento próximo e regular com os clientes, i.e., com os beneficiários do serviço prestado pelos colaboradores. É neste contexto que surge a teoria *Relational Job Design*, também

conhecida como a teoria das Características Relacionais do Trabalho (CRT) de Grant (2007).

Grant (2007) defende a importância das relações criadas em contextos de trabalho para a obtenção de benefícios quer para a organização quer para o indivíduo. Esta teoria defende que as ligações externas (e.g., com os clientes) e internas (e.g., com os colegas) constituem a arquitetura relacional que possibilita aos trabalhadores perceberem o impacto do seu trabalho nos beneficiários. Grant (2008b) apresenta quatro dimensões na teoria das CRT. O Impacto Pró-social Percebido (IPP) especifica o grau em que os funcionários sentem que as suas ações beneficiam outras pessoas e o Impacto Antissocial Percebido (IAP) reporta a experiência subjetiva de que as suas próprias ações causam danos no bem-estar dos outros. Grant e Parker (2009) explicam que quando o contacto com os beneficiários resulta no aumento da percepção do Impacto Pró-social, os trabalhadores desenvolvem *Commitment Afetivo* (CA) face aos beneficiários. Esta terceira dimensão, i.e., CA, refere-se à preocupação e dedicação emocional dispensada aos beneficiários do seu trabalho. Como última dimensão contemplada nesta teoria, surge o Valor Social Percebido (VSP) que diz respeito ao grau em que os funcionários acreditam que as suas ações são valorizadas e reconhecidas pelos beneficiários do seu trabalho. Em síntese, o postulado máximo desta teoria é que se o trabalhador perceber que as suas ações têm consequências positivas para outros, passa a considerá-las como significativamente importantes, aumentando assim a motivação para fazer uma diferença pró-social, i.e., a sua vontade de ter um impacto positivo nos outros indivíduos ou coletivos sociais (Grant, 2007). O objetivo desta dissertação é perceber o que pode atenuar o *Burnout* e pensa-se que seja o Impacto Pró-social e o Valor Social Percebido. Nesse sentido, essas são as dimensões das CRT que vamos medir.

Na secção anterior desta dissertação, foi possível compreender que o contacto exigente e emocional com os beneficiários é visto como uma exigência da função, que na ausência de recursos adequados, provocam stresse e favorecem o aparecimento do *Burnout* (Schaufeli & Buunk, 2003). Contudo, Grant (2007) defende as relações criadas pelos contextos organizacionais como algo que pode levar a *outcomes* positivos, podendo assim ser interpretadas como um recurso das funções. De facto, algumas teorias como a de Karasek (1979) referem a importância das recompensas sociais para contrabalançar os aspetos negativos vivenciados neste tipo de trabalhos, bem como o modelo do *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007) que admite a necessidade de os

recursos disponíveis no trabalho (e.g., suporte social) serem adequados ao esforço necessário para cumprir as exigências do trabalho. Por exemplo, vários autores alertaram para o facto do suporte social e *feedback* contínuo (tanto da parte dos supervisores, como dos colegas e clientes) serem características que incentivam a motivação, dedicação e envolvimento dos colaboradores para com o seu trabalho (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Deery, Iverson & Walsh, 2002). Outro exemplo é o estudo de Holman, Chissick e Totterdell (2002), no qual os autores chegaram à conclusão de que, apesar do constante contacto com clientes poder aumentar a ansiedade e o medo de errar nos trabalhadores de *Contact Centres*, encontra-se simultaneamente associado à satisfação no trabalho. Este resultado sugere que atender ativamente às necessidades dos clientes e resolver os problemas que estes apresentam, pode também ser algo satisfatório para os empregados e não apenas uma componente stressante do seu trabalho.

Ainda no sentido do parágrafo anterior, existem outros estudos que seguem esta orientação. Por exemplo, os estudos de Grant e Campbell (2007) e Grant e Sonnentag (2012) demonstraram que as percepções de beneficiar os outros podem proteger os trabalhadores do setor dos serviços da baixa satisfação no trabalho e do *Burnout*, associados às percepções de prejudicar os outros. Especificamente encontraram evidências de que as percepções de Impacto Antissocial não estão associadas a níveis mais elevados de *Burnout* quando as percepções de Impacto Pró-social são altas. Assim, os autores propõem que em vez de diminuir as oportunidades que funcionários têm para interagir com os beneficiários como estratégia para reduzir o stresse, o que as organizações devem fazer é precisamente o contrário, i.e., aumentar essas oportunidades para que possam funcionar como uma estratégia de *coping* em que as oportunidades para contribuir para o bem-estar dos beneficiários podem compensar e atenuar as elevadas percepções de Impacto Antissocial. Grant (2008b) reforçou ainda esta ideia, em estudos com *fundraising callers*, que a exposição a pistas que expliquem o significado do trabalho pode contribuir para o aumento da *performance* dos colaboradores, uma vez que permite um maior entendimento do Impacto Pró-social e do Valor Social que o trabalho do funcionário assume.

Estudos, como os apresentados anteriormente, levantam a questão de que se de facto a consciência do IPP e do VSP que os empregados têm na vida dos beneficiários do seu trabalho, não poderá, ao ser associada à satisfação e motivação, funcionar como um minimizador do *Burnout*. Neste sentido, esta dissertação procura testar a hipótese:

Hipótese 1: As Características Relacionais do Trabalho têm uma relação negativa com o Burnout

I(a) – O Impacto Pró-social Percebido tem uma relação negativa com o Burnout

I(b) – O Valor Social Percebido tem uma relação negativa com o Burnout

2.3 Motivação

Segundo Ryan e Deci (2000), a motivação é o motor que conduz os indivíduos à ação, fornecendo-lhes direção e intenção. Num polo oposto está a amotivação que se explica pela inexistência de um impulso ou interesse para agir. No contexto organizacional, as motivações emergem como uma questão crítica porque dizem respeito às razões subjacentes pelas quais as pessoas escolhem manter uma atividade profissional específica num determinado momento (Fernet, Gagné, & Austin, 2010). Ryan e Deci (2000) desenvolveram uma teoria da motivação, i.e., *Self-Determination Theory* – SDT, com o principal objetivo de compreender o tipo de motivação que cada pessoa demonstra num determinado momento. Ao considerar as diferentes forças que levam o indivíduo a agir, esta teoria identifica, para além do investimento em grau (aspeto quantificável da motivação), diferentes tipos de motivação, i.e., aspeto qualificável da motivação, tendo cada um desses tipos consequências específicas para o comportamento e bem-estar dos indivíduos (Howard, Gagné, Morin, Wang & Forest, 2016).

A teoria de Ryan e Deci (2000) defende que a motivação varia num *continuum* desde motivos mais exteriores, i.e., motivações controladas, até intenções mais autónomas, i.e., autodeterminadas. Assim, o extremo da motivação extrínseca, i.e., a motivação externa, refere-se a situações em que o indivíduo age em conformidade com regulações externas (e.g., quando o indivíduo escolhe ter um determinado emprego apenas devido à questão salarial), enquanto no extremo da motivação autónoma, i.e., motivação intrínseca, estão as intenções que refletem a disposição do próprio indivíduo para explorar e desenvolver as suas competências (e.g., quando o indivíduo reconhece que a maior mais-valia que retira do trabalho é a sua realização pessoal). O *continuum* da motivação exhibe, entre a motivação externa e a intrínseca, três tipos de motivação extrínseca que variam o seu grau de autonomia. A motivação introjetada, mais próxima do polo da motivação externa, representa um comportamento que tem como objetivo evitar sentimentos negativos ou melhorar a autoestima do próprio indivíduo (e.g., quando o indivíduo escolhe ter um trabalho para fugir à vergonha associada ao desemprego). A motivação identificada requer já um reconhecimento, i.e., uma identificação do valor de um determinado comportamento

para atingir objetivos pessoais futuros (e.g. quando a explicação para ter escolhido a atividade profissional é facilitar o acesso e aumentar a probabilidade de obter um emprego melhor no futuro). Por último, a motivação integrada, mais próxima do polo da motivação intrínseca, assume uma natureza mais autónoma e representa indivíduos que desempenham determinados comportamentos por serem congruentes com outras necessidades pessoais (e.g., quando o motivo de escolha de uma determinada atividade reside no facto de facultar a flexibilidade necessária para harmonizar a relação trabalho-família).

Os autores (Deci & Ryan, 2008) defendem que estes cinco tipos de motivação (externa, introjetada, identificada, integrada e intrínseca) compõe duas dimensões da motivação, i.e., a Motivação Controlada e a Autónoma. A Motivação Controlada (MC) refere-se a uma pessoa que se envolve numa determinada atividade devido a pressões e controlos externos. A Motivação Autónoma (MA) determina que uma pessoa se envolve numa determinada atividade com pleno sentido de volição, liberdade e escolha. Alguns estudos (e.g., Chambel, et al. 2015; Fernet, Austin & Vallerand, 2012; Gillet, Gagne, Sauvagère & Fouquereau, 2013), bem como esta dissertação, adotam a versão em que cada dimensão motivacional é constituída por dois tipos de motivação, i.e., a MC é representada pela motivação externa e a introjetada, e a MA é constituída pela motivação identificada e a intrínseca.

Ryan e Deci (2000) sugeriram que o ambiente social pode facilitar ou frustrar o desenvolvimento da motivação intrínseca. Na secção anterior desta dissertação, onde se procurou detalhar a Teoria das Características Relacionais do Trabalho, compreendemos que o ambiente social do trabalho pode ser afetado pela introdução deste tipo de características (e.g., IPP e VSP). Foi esclarecido que quando os trabalhadores percecionam que as suas ações têm consequências positivas para outros, passam a considerá-las como significativamente importantes, aumentando assim a motivação para fazer uma diferença pró-social, i.e., a sua vontade de ter um impacto positivo nos outros indivíduos ou coletivos sociais (Grant, 2007). Esta vontade é uma força intrínseca, pelo que, podemos considerar que a natureza desta Motivação Pró-social de Grant (2007) é semelhante à natureza da Motivação Autónoma de Ryan e Deci (2000). Destacam-se dois estudos (Grant, 2008a; Grant & Berry, 2011) que procuraram conciliar as duas teorias, onde se descobriu que a Motivação Intrínseca tem maior probabilidade de predizer a persistência, desempenho, produtividade e criatividade dos colaboradores quando é acompanhada pela Motivação Pró-Social, ou seja, nestes estudos foi possível comprovar que existe uma interação sinérgica entre estas duas motivações, o que vai ao encontro da ideia da natureza comum, i.e., intrínseca, da Motivação Pró-Social e da Motivação Autónoma. Tendo vários estudos

(Grant, 2007; Grant & Ashford, 2008; Grant & Parker, 2009; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012) demonstrado que a Motivação Pró-social é uma consequência da introdução das CRT, i.e., do ISP e do VSP, no contexto organizacional, nesta dissertação procuramos perceber (uma vez que a natureza intrínseca aparenta ser comum às motivações das diferentes teorias) se as CRT têm também uma relação positiva com a Motivação Autónoma. Assim, pretende-se nesta dissertação testar a seguinte hipótese:

Hipótese 2: As Características Relacionais do Trabalho têm uma relação positiva com a Motivação Autónoma

2(a) – O Impacto Pró-social Percebido tem uma relação positiva com a Motivação Autónoma

2(b) – O Valor Social Percebido tem uma relação positiva com a Motivação Autónoma

Ryan & Deci (2000) defenderam que cada dimensão da motivação tem consequências específicas para o comportamento e bem-estar dos indivíduos, associando à Motivação Autónoma *outcomes* positivos (e.g., satisfação, persistência, *commitment* afetivo) e *outcomes* negativos à Motivação Controlada (e.g., *burnout*, *turnover* e *workaholism*). Vários estudos, ao longo dos anos, foram ao encontro da ideia exposta pelos autores da *Self-Determination Theory*. Em 2012, Fernet, Austin e Vallerand, publicaram um estudo que procurou conciliar o modelo explicativo do *Burnout*, i.e., *Job Demands Resource Model* de Bakker e Demerouti (2007) e a *Self Determination Theory* de Ryan e Deci (2000). Neste estudo, descobriram que os *job resources*, i.e. recursos disponíveis no trabalho (e.g., suporte social, *feedback* construtivo e autonomia) tinham uma relação positiva com a Motivação Autónoma e um efeito negativo na Motivação Controlada. Para além disso, a Motivação Autónoma tinha um efeito negativo na exaustão emocional e um efeito positivo no *commitment*, enquanto a Motivação Controlada assumiu uma relação positiva com a exaustão emocional. Ou seja, os *job resources* disponíveis no trabalho influenciam a motivação (autónoma e controlada) e estas, por sua vez, influenciam a exaustão emocional e o *commitment* dos colaboradores. Mais recentemente, Chambel, e col (2015), conduziram um estudo com soldados portugueses em que concluíram que a Motivação Autónoma estava positivamente relacionada com o *engagement* e negativamente relacionada com o *burnout*, enquanto a Motivação Controlada apresentou o padrão oposto. Em termos práticos este estudo demonstra que os soldados que trabalham no exército devido ao salário ou para fugir ao desemprego (motivos controlados extrinsecamente) reportam níveis de *burnout* mais elevados e níveis de *engagement* mais baixos do que os soldados que se encontram no

exército por particular gosto e interesse intrínseco (motivos autónomos), concluindo assim que os soldados devem ser intrinsecamente motivados (e não extrinsecamente) para experienciarem bem-estar no seu trabalho.

Tendo em conta que existem evidências justificativas da relação entre alguns componentes das CRT e a Motivação Autónoma, bem como da relação entre a Motivação Autónoma e o *Burnout*, esta dissertação tem ainda como objetivo testar a possibilidade da Motivação Autónoma funcionar como um mecanismo explicativo da relação entre as CRT e o *Burnout*, através da seguinte hipótese:

Hipótese 3: A relação entre as Características Relacionais do Trabalho e o Burnout é mediada pela Motivação Autónoma

3(a) – A relação entre o Impacto Pró-social Percebido e o *Burnout* é mediada pela Motivação Autónoma

3(b) – A relação entre o Valor Social Percebido e o *Burnout* é mediada pela Motivação Autónoma

2.4 Modelo Conceptual Geral

No modelo que se segue (Figura 1) apresenta-se de forma esquemática as hipóteses formuladas anteriormente na sequência da revisão de literatura efetuada.

Em suma, o objetivo da presente dissertação é compreender a relação existente entre as variáveis propondo que as Características Relacionais do Trabalho tenham uma relação negativa com o *Burnout* e que a Motivação Autónoma medeie essa mesma relação.

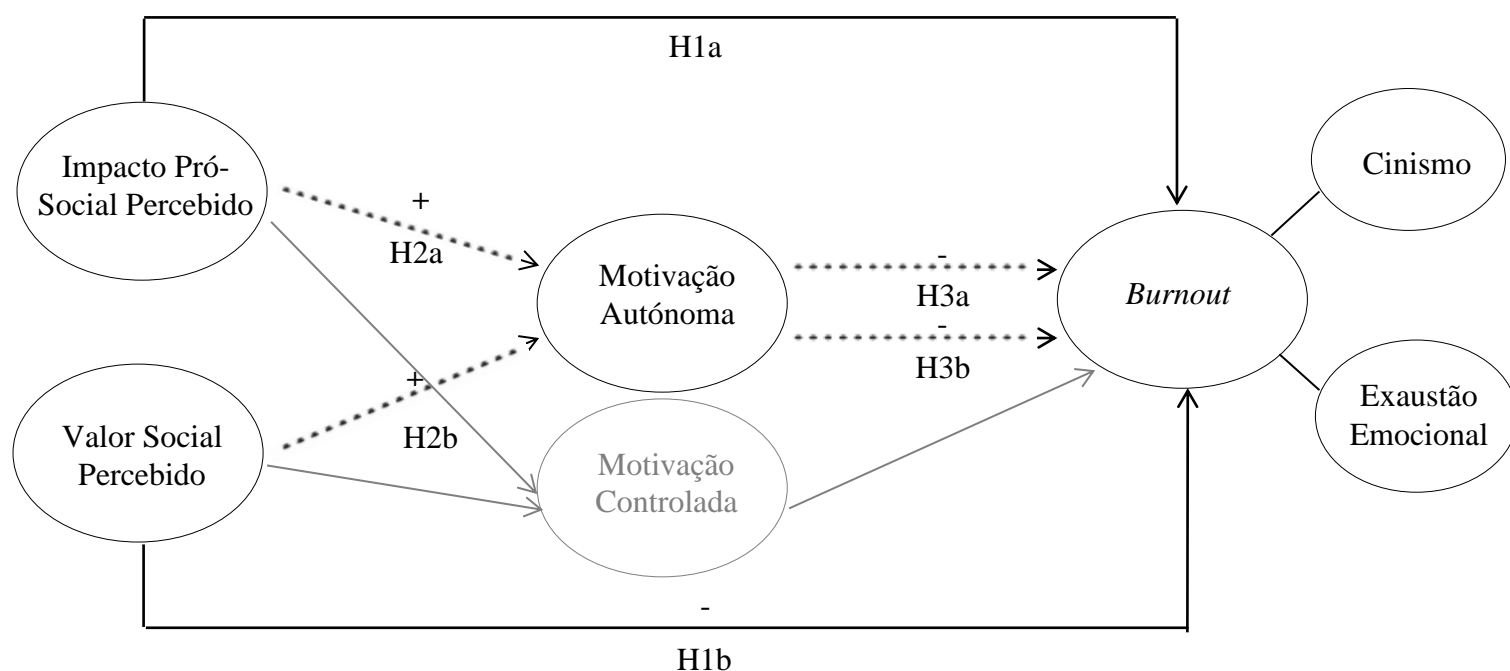


Figura 1: Modelo Conceptual

3. Método

3.1. Amostra

Com o objetivo de testar as hipóteses expostas anteriormente nesta dissertação, realizou-se um estudo correlacional com base na aplicação de um questionário a uma amostra composta por mil quinhentos e trinta e oito ($n=1538$) trabalhadores de *Contact Centres* portugueses. Nesta amostra as idades variavam entre os 18 e os 62 anos, sendo que as maiores percentagens pertenciam ao grupo etário 21-30 anos (37,3%) e 31-40 anos (35,5%). Uma parte expressiva da amostra era composta por elementos do sexo feminino (70,3%). Do total da amostra, a maioria estavam solteiros (52,8%) e uma percentagem significativa estava desempregada antes deste emprego (34,3%). A maioria trabalhava em regime *full time* diurno (61,7%), com tipo de linha *Inbound* (64,6%) e uma percentagem significativa estava na empresa há um período de tempo entre um e cinco anos (36%). Esta amostra é constituída por trabalhadores temporários (46,2%) e permanentes (53,8%). Relativamente às habilitações, a maioria tinha o 12º ano de escolaridade (51,8%).

3.2. Procedimento

A recolha de dados ocorreu durante o mês de Março de 2017, através da resposta a um questionário *online*, com uma duração de cerca de 15 minutos, colocado numa plataforma destinada para o efeito (*SurveyMonkey*). Após o contacto para explicação do estudo, o *link* do questionário foi enviado por *e-mail* diretamente para todos os trabalhadores da empresa. Sendo assegurado a todos os participantes que a resposta ao questionário era voluntária, não existindo também qualquer recompensa, sendo garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas.

3.3. Medidas

Características Relacionais do Trabalho. Para medir as CRT utilizou-se uma escala traduzida e adaptada para português com base nas escalas de Grant (2008b) e Grant e Campbell (2007) já utilizada em estudos anteriores, nomeadamente em Castanheira, et al. (2016). Sendo que a escala da dimensão do Impacto Pró-social Percebido é composta por seis itens, três itens traduzidos e adaptados de Grant (2008b) e três itens traduzidos e adaptados de Grant e Campbell (2007) (e.g. “estou muito consciente das formas como o meu trabalho beneficia os clientes” e “o meu trabalho tem um impacto positivo num grande número de clientes”). Esta dimensão teve um coeficiente de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de $\alpha = .96$. A dimensão do Valor Social Percebido é composta por três itens (e.g.

“acho que os clientes apreciam o meu trabalho”) e assumiu um coeficiente de consistência interna de $\alpha = .89$. As respostas a esta medida eram efetuadas numa escala de *Likert* de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Motivação. A motivação foi medida através de uma versão traduzida para Português da Escala de Motivação do Trabalho (*Motivation at Work Scale – MAWS* de Gagné et al., 2010) já anteriormente utilizada em Portugal (Chambel et al., 2015). Este instrumento é composto por 16 itens e foi pedido aos participantes que avaliassem cada item numa escala de sete pontos que variavam de 1 (não de todo) a 7 (totalmente). Estes itens refletem quatro tipos de motivações (4 itens cada) defendidas por Deci e Ryan (1985), a motivação intrínseca (e.g. “porque ter este trabalho me traz realização pessoal”), motivação identificada (e.g. “porque aumenta a probabilidade de arranjar um emprego melhor no futuro”), motivação introjetada (e.g. “porque estar empregado é fundamental para a minha vida.”) e motivação externa (e.g. “eu tenho este emprego pelo dinheiro que ganho.”). À semelhança do que acontece em Gillet et al. (2013) e Chambel, et al., (2015), também neste estudo os diferentes tipos de motivação foram agrupados criando dois fatores apenas, a Motivação Autónoma (8 itens) (que engloba a motivação intrínseca e motivação identificada) e a Motivação Controlada (8 itens) (que abrange a motivação introjetada e a motivação externa). Estas escalas apresentaram um índice de consistência interna de $\alpha = .91$ na Motivação Autónoma e de $\alpha = .83$ na Motivação Controlada. Por forma a ser fiel à *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2000), considerámos oportuno analisar o efeito da motivação Controlada, embora não tivéssemos elaborado hipóteses para esta dimensão.

Burnout. As dimensões do *Burnout*, i.e., Exaustão Emocional e Cinismo, foram medidas através de uma adaptação para português do *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (Maslach, Jackson & Leiter, 1986), já utilizada em estudos anteriores (e.g., Castanheira & Chambel, 2010a). A escala da Exaustão Emocional é composta por cinco itens (e.g., “sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho”), tendo um alfa de *Cronbach* de 0.93. Por sua vez, a escala do Cinismo, é também constituída por 5 itens (e.g., “dúvido do valor e utilidade do meu trabalho”), apresentando um alfa de *Cronbach* de 0.83. As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de 1 (nunca) a 7 (todos os dias).

Variáveis de Controlo. Para evitar explicações alternativas, foram controladas algumas variáveis na análise estatística que, apesar de não incluídas nas hipóteses, poderiam ter impacto nos resultados. Existem alguns estudos (Johnson & Johnson, 2000; Lobene & Meade, 2010) que demonstram que os trabalhadores *overqualified* têm baixos níveis de bem-estar laboral (e.g., motivação e satisfação), por sentirem que não têm oportunidade

para aplicar todos os seus conhecimentos e competências no trabalho e ainda por não verem as suas expectativas laborais correspondidas. Assim, considerou-se oportuno controlar a variável “Habilitações”. Vários estudos (Chambel, Castanheira & Sobral, 2016; Lopes & Chambel, 2016) têm vindo a demonstrar algumas diferenças relativamente à relação entre as perceções que os trabalhadores têm do seu ambiente de trabalho e os *outcomes* positivos (e.g., motivação e satisfação) e negativos (e.g., *burnout* e *turnover*) em trabalhadores temporários e permanentes, devido às diferentes especificidades de cada tipo de situação laboral. Deste modo, também se controlou a variável “Tipo de Contrato”. Por último, e porque a *Self-Determination Theory* reconhece que a forma como são atribuídas as recompensas externas têm impacto nas motivações dos trabalhadores, controlou-se a variável “Remuneração” que avaliava o nível da componente variável do salário: 1 = 0 a 100 euros; 2 = mais de 100 e até 200 euros; 3 = mais de 200 e até 300 euros; 4 = mais de 300 euros.

3.4. Métodos de Análise de dados

O programa estatístico utilizado para a análise estatística dos dados foi o IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 23.0 software). No SPSS elaborou-se a caracterização da amostra e calcularam-se os valores médios, coeficientes de *Pearson* e os coeficientes de consistência interna (alphas de *Cronbach*) para as variáveis em estudo. Utilizou-se ainda o programa SPSS AMOS 23.0 para fazer uma análise fatorial confirmatória (AFC), de modo a testar o modelo de medida que foi criado com as variáveis latentes (i.e., *Burnout*, Impacto Pró-social Percebido, Valor Social Percebido, Motivação Autónoma e Motivação Controlada) e comparar com o Modelo de um só fator (uma variável latente). Em seguida, para realizar o teste de hipóteses, utilizou-se a metodologia de análise dos Modelos de Equações Estruturais (SEM), começando por testar o Modelo dos Efeitos Diretos e depois, apenas quando esse efeito é significativo estabelecendo condições para a mediação, testar o Modelo Mediado. Assim, para testar as hipóteses anteriormente expostas, criaram-se e analisaram-se dois SEM (i.e., Modelo de Mediação Total e Modelo de Mediação Parcial).

4. Resultados

Verificou-se um bom ajustamento do Modelo Teórico, com todas as variáveis (i.e., Impacto Pró-social Percebido, Valor Social Percebido, Motivação Autónoma, Motivação Controlada e *Burnout*) – $\chi^2 (545) = 3564.17$, $p < .01$, SRMR = .07, RMSEA

=.06, CFI =.92, TLI =.92. Por comparação, o mesmo não aconteceu com o Modelo de um só fator (apenas uma variável latente) que não apresentou um bom ajustamento – $\chi^2(557) = 20654.52$, $p < .01$, SRMR =.15, RMSEA =.15, CFI =.49, TLI =.46. Assim, o modelo que melhor se ajustou aos dados foi o Modelo Teórico ($\Delta\chi^2(12) = 17090.35$, $p < .01$).

No que diz respeito aos valores das médias obtidas, utilizando sempre como referência uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, os resultados revelaram que os trabalhadores de *Contact Centre* apresentaram em média uma percepção do Impacto Pró-social da sua atividade positiva, uma vez que a média das respostas situa-se em 5.28 (DP=1.19). A percepção do Valor Social foi, em média, também ligeiramente positiva, uma vez que apresentou uma média de respostas de 4.83 (DP=1.35). Os colaboradores apresentaram ainda uma média baixa de Motivação Autónoma (M=3.58, DP=1.30) e uma média relativamente elevada de Motivação Controlada (M=5.11, DP=1.19). Quanto à variável *Burnout*, encontrou-se nesta amostra uma média relativamente alta quer de exaustão (M=3.91, DP=1.74), quer de cinismo (M=2.94, DP=1.56).

No que diz respeito às correlações, como se pode observar na tabela 1, verificou-se uma correlação moderada positiva e significativa entre as duas variáveis das CRT, i.e., o Impacto Pró-social Percebido e o Valor Social Percebido ($r=.66$; $p < .01$). Os dois tipos de motivação apresentaram uma correlação significativa e positiva ($r=.23$; $p < .01$). A variável Impacto Pró-social Percebido apresentou, ainda, uma correlação significativa e positiva com a Motivação Autónoma ($r=.44$; $p < .01$) e também com a Motivação Controlada ($r=.17$; $p < .01$). Os resultados revelaram, ainda, uma correlação significativa e positiva entre o Valor Social Percebido e a Motivação Autónoma ($r=.44$; $p < .01$) e entre o Valor Social Percebido e a Motivação Controlada ($r=.07$; $p < .01$). As duas dimensões do *Burnout* apresentaram uma correlação positiva significativa entre si ($r=.68$; $p < .01$). O Impacto Pró-social Percebido mostrou, ainda, uma correlação significativa negativa quer com a exaustão ($r=-.25$; $p < .01$), quer com o cinismo ($r=-.36$; $p < .01$). O mesmo aconteceu entre o Valor Social Percebido e a exaustão ($r=-.31$; $p < .01$) e entre o Valor Social Percebido e o Cinismo ($r=-.36$; $p < .01$). Verificou-se também uma correlação negativa e significativa quer entre a Motivação Autónoma e a Exaustão ($r=-.44$; $p < .01$), quer entre a Motivação Autónoma e o Cinismo ($r=-.46$; $p < .01$).

		Média	DP	r								
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	Impacto Pró-social Percebido	5.28	1.19									
2.	Valor Social Percebido	4.83	1.35	.66**								
3.	Motivação Autônoma	3.58	1.30	.44**	.44**							
4.	Motivação Controlada	5.11	1.19	.17**	.07**	.23**						
5.	Exaustão	3.91	1.74	-.25**	-.31**	-.44**	.05					
6.	Cinismo	2.94	1.56	-.36**	-.36**	-.46**	.00	.68**				
7.	Habilitações			-.06*	-.08**	-.24**	-.10**	.08**	.07**			
8.	Tipo de Contrato			.09**	.08**	.08**	.01	-.05	-.07*	-.01		
9.	Remuneração			.04	.03	.15**	.03	-.03	-.03	-.09**	-.01	

Tabela 1. Médias, Desvio Padrão e Correlações das variáveis em estudo (N=1538) Nota: ^a Valores sem significado estatístico por se tratar de variáveis categoriais (Tipo de Contrato) e ordinais (Habilitações e Remuneração); **: $p < .01$; * : $p < .05$

Para testar as hipóteses desta investigação recorreu-se ao Modelo de Equações Estruturais (MEE). Em todos os modelos foram adicionadas como variáveis observadas as variáveis controlo. Numa primeira fase analisou-se o Modelo dos Efeitos Diretos, no qual se consideraram as relações entre as CRT e o *Burnout*, sem se estabelecer relações com a variável mediadora, isto é Motivação Autónoma. Como podemos ver este modelo obteve índices de ajustamento aceitáveis ($\chi^2(645) = 4656.64$, $p < .01$, SRMR = .07, RMSEA = .06, CFI = .90, TLI = .91), revelou que o IPP tem uma relação direta e negativa com o *Burnout* ($\beta = -.21$, $p < .01$) e o VSP também apresentou uma relação direta e negativa com o *Burnout* ($\beta = -.26$, $p < .01$). Deste modo, as hipóteses 1a e 1b são suportadas.

No sentido de testar as hipóteses de mediação, calculámos o Modelo de Mediação Total cujo ajustamento aos dados foi adequado ($\chi^2(641) = 3793.31$, $p < .01$, SRMR = .07, RMSEA = .06, CFI = .90, TLI = .89). Posteriormente comparou-se este modelo com o Modelo de Mediação Parcial que adiciona ao modelo anterior uma ligação direta entre as variáveis das

CRT (i.e., ISP e VSP) e o *Burnout*. O Modelo de Mediação Parcial apresentou também um adequado ajustamento aos dados ($\chi^2(639) = 3770.42$, $p < .01$, SRMR = .07, RMSEA = .06, CFI = .93, TLI = .91). A comparação entre os dois modelos revelou que a diferença entre ambos é significativa ($\Delta\chi^2(2) = 22.89$, $p < .001$), sendo favorável o Modelo de Mediação Parcial. Desta forma, considerámos como modelo final o Modelo de Mediação Parcial.

Neste modelo, a relação entre o VSP e o *Burnout* revelou-se negativa e significativa ($\beta = -.09$, $p < .05$), o que demonstrou que existem outras variáveis responsáveis por esta relação, para além da Motivação Autónoma, mas existia uma parte da relação que era de facto explicada por esta variável mediadora (mediação parcial). A relação entre o IPP e o *Burnout* não se revelou significativa neste modelo, o que demonstrou que a Motivação Autónoma explicava totalmente esta relação (mediação total). Verificámos, ainda, como esperado, que existia uma relação positiva e significativa entre o Impacto Pró-social Percebido e a Motivação Autónoma ($\beta = .27$, $p < .01$), bem como entre o Valor Social Percebido e a Motivação Autónoma ($\beta = .29$, $p < .01$) o que suportou as hipóteses 2a e 2b.

A relação entre a Motivação Autónoma e o *Burnout* revelou-se negativa e significativa ($\beta = -.61$, $p < .01$). Assim, para comprovar a relação de mediação (Hipótese 3) recorreu-se ao Teste de Sobel (1982). Este teste permite perceber se a diferença na relação entre as variáveis independentes (i.e., o Impacto Pró-social Percebido e Valor Social Percebido) e a variável dependente (i.e., *Burnout*) é significativa com e/ou sem a variável mediadora (i.e., a Motivação Autónoma). Neste caso, os resultados comprovaram que existe uma relação de mediação, sendo que a relação entre o Impacto Pró-social Percebido e o *Burnout* é mediada pela Motivação Autónoma ($Z = -6.64$, $p < .01$) suportando assim a hipótese 3a. No mesmo sentido, os nossos resultados suportaram, ainda, a relação de mediação entre o Valor Social Percebido e o *Burnout*, através da Motivação Autónoma ($Z = -6.83$, $p < .01$), suportando a nossa hipótese 3b.

Para clareza na apresentação do modelo, não foram representadas na figura 2 as variáveis de controlo. No entanto, verificámos as seguintes relações significativas: A variável Habilitações apresentou uma relação negativa significativa com o Impacto Pró-social Percebido ($\beta = -.06$, $p < .05$), com o Valor Social Percebido ($\beta = -.08$, $p < .01$), com a Motivação Autónoma ($\beta = -.20$, $p < .01$) e com a Motivação Controlada ($\beta = -.10$, $p < .01$). Já a variável Tipo de Contrato, exibiu uma relação significativa e positiva com o Impacto Pró-social Percebido ($\beta = .09$, $p < .01$) e com o Valor Social Percebido ($\beta = .08$, $p < .01$). Por fim,

encontrámos ainda uma relação significativa positiva entre a variável Remuneração e a Motivação Autónoma ($\beta=.11$, $p < .01$).

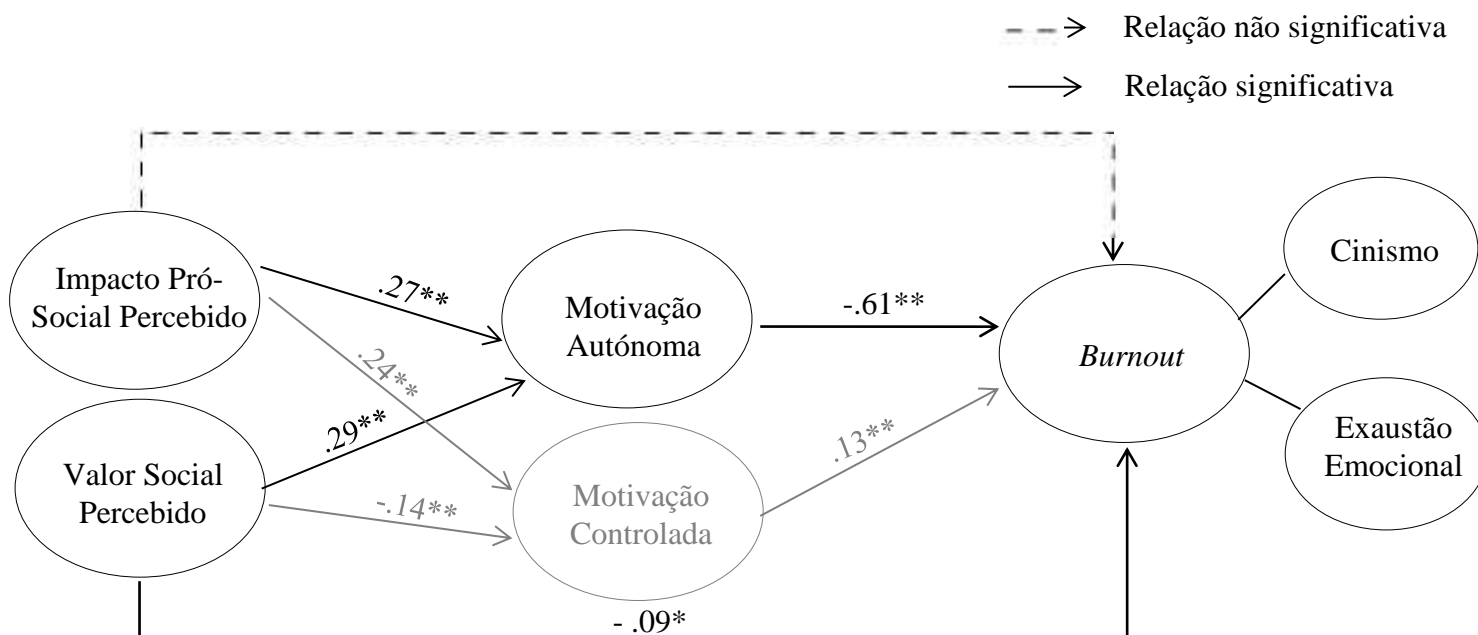


Figura 2: Esquema do Modelo de Mediação Parcial. Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

5. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos neste estudo permitem-nos concluir que a presença Características Relacionais do Trabalho nos *Contact Centres*, i.e., IPP e VSP, contribuem para a redução do desenvolvimento de *Burnout* e que essa relação negativa é explicada pela Motivação Autónoma. Isto significa que aumentar a perceção que os trabalhadores de *Contact Centre* têm do Impacto Pró-social e do Valor Social do seu trabalho, aumenta a sua MA, ou seja, a sua vontade intrínseca de desempenhar aquele trabalho, e assim, consequentemente, é minimizada a probabilidade de progressão do *Burnout*. No entanto, o IPP revelou uma relação positiva quer com a Motivação Controlada quer com a Motivação Autónoma, ou seja, aumentar a perceção que os colaboradores têm do seu Impacto Pró-social aumenta, de facto, a sua vontade intrínseca de executar o seu trabalho (MA) mas aumenta simultaneamente a sua volição extrínseca (MC). Uma vez que se verificou que a MC assume uma relação positiva com o *Burnout*, é preciso ter atenção quanto ao excesso da presença do IPP nos trabalhadores de *Contact Centre* em determinadas situações.

Relativamente às primeiras hipóteses, podemos afirmar que existe de facto uma relação negativa significativa entre as CRT (IPP e VSP) e o *Burnout* (validação da H1a e H1b). A validação destas hipóteses vai ao encontro de várias teorias (Karasek, 1979; Bakker & Demerouti, 2007) que defendem a importância das recompensas sociais para

contrabalançar os aspetos negativos vivenciados neste tipo de funções, uma vez que consiste na replicação de resultados obtidos anteriormente em estudos que demonstraram que as perceções de beneficiar os outros podem proteger os trabalhadores do desenvolvimento de *Burnout* (Grant e Campbell, 2007; Grant e Sonnentag, 2012). Vários modelos (e.g., Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 1968; Karasek & Theorell, 1996) alertaram para a importância do *feedback* construtivo na obtenção de *outcomes* positivos como o aumento da satisfação no trabalho, motivação e produtividade e, ainda, na redução de *outcomes* negativos como a (intenção de) *turnover* e absentismo. Este resultado veio validar que estas teorias mais antigas do *Job Design* continuam aplicáveis aos dias de hoje, uma vez que se verificou que, na teoria mais recente do *Relational Job Design*, as variáveis que retratam o *feedback*/ reconhecimento do próprio e (IPP) dos outros (VSP) têm potencialidade para reduzir o desenvolvimento do *Burnout*, através da motivação.

Quanto às hipóteses 2, ambas foram validadas, i.e., as CRT têm uma relação positiva com a MA, o que vai ao encontro do que tem vindo a ser definido pela literatura. Ryan e Deci (2000) já tinham estabelecido que o ambiente social pode facilitar ou frustrar o desenvolvimento da motivação intrínseca. Grant (2007) aprofundou a questão, acrescentando que quando os trabalhadores percecionam que as suas ações têm consequências positivas para outros, aumentam a sua vontade de ter um impacto positivo na vida dos outros. Tal como esta dissertação, vários estudos corroboraram esta linha de pensamento (Grant & Ashford, 2008; Grant & Parker, 2009; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Contudo, foi identificado um resultado (não contemplado nas hipóteses desta dissertação) intrigante. Verificou-se que de facto o VSP tinha uma relação positiva com a MA e uma, esperada, relação negativa com a MC, mas o IPP, apesar de ter uma relação positiva com a MA, tinha também uma relação positiva com a MC. Ou seja, sabemos que a MC aumenta o *Burnout*, logo, se aumentarmos o IPP, vamos estar a aumentar tanto a MA como o MC e assim a MC pode impedir a MA de minimizar o risco de *Burnout*. Uma possível explicação para este resultado é que a média de MC nesta amostra é alta (5.11) e a de MA é mais baixa (3.58), tal como na maioria dos estudos com trabalhadores de *Contact Centre*, uma vez que as razões para trabalhar neste setor são essencialmente monetárias ou outras pressões externas e não tanto por gostarem realmente do trabalho que desempenham. Assim, a consciência do impacto do seu trabalho pode ser influenciada pela razão pela

qual trabalham, quer seja de natureza autónoma quer seja de natureza controlada. Neste caso, como o *mindset* dos colaboradores está mais orientado para o cumprimento de pressões externas, é normal que a perceção do impacto pró-social seja encarada como mais uma pressão externa. O VSP, que só aumenta a MA, é um reconhecimento externo que valida o valor dos funcionários, que lhes indica que os clientes os respeitam e reconhecem a sua utilidade, ou seja, não funciona tanto como uma fonte de pressão porque não reforça em demasia a ideia dos funcionários serem responsáveis pela vida dos beneficiários (contrariamente ao efeito do que um elevado IPP pode causar). Esta ideia pode incentivar futuras investigações a procurarem perceber se, em amostras em que a média de MC é menor que a de MA, se o IPP já não assume uma relação significativa com a MC.

As hipóteses relativas à mediação (H3a e H3b) foram validadas, o que vai ao encontro da literatura. O facto de a MA mediar a relação entre as CRT e o *Burnout*, veio apoiar as teorias e investigações que defendem que existe uma relação entre as CRT e a Motivação Autónoma (Grant & Ashford, 2008; Grant & Parker, 2009; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012), bem como uma relação entre a Motivação Autónoma e o *Burnout* (Chambel & col, 2015; Fernet, Austin e Vallerand, 2012; Ryan & Deci, 2000).

Relativamente às variáveis de controlo, podemos concluir que a variável das “Habilitações” tem uma relação negativa com as CRT e com os dois tipos de motivação devido à amostra em questão ter trabalhadores *overqualified* (87.8% têm, no mínimo, o ensino secundário completo, sendo que 30% possuem formação académica) que podem sentir menos bem-estar devido a não considerarem que o investimento na sua formação se refletiu no seu percurso profissional (Lobene & Meade, 2010; Johnson & Johnson, 2000). A variável “Tipo de Contrato” assumiu uma relação positiva com as CRT, ou seja, quanto mais efetivo for o tipo de contrato mais perceção de Impacto Pró-social e Valor Social os empregados têm. Este resultado pode ser justificado pelo facto de os trabalhadores efetivos desenvolverem um sentimento de pertença, maior que os trabalhadores temporários, face ao trabalho e aos beneficiários, por terem um contacto com eles mais permanente do que os temporários e, assim, desenvolverem um sentimento de importância face ao impacto causado na vida dos beneficiários. Por último, relativamente à variável “Remuneração”, verificou-se uma relação positiva com

a MA, o que vai ao encontro da *Self-Determination Theory* que reconhece que as recompensas externas têm impacto nas motivações dos trabalhadores.

Quanto às limitações deste estudo, podemos referir que os instrumentos avaliativos utilizados nesta investigação têm como base questões de autoavaliação, estando por isso sujeitos a questões de desejabilidade social. Para além disso, não foi possível comparar o tipo de linha, i.e., *inbound* e *outbound*, porque não tínhamos uma percentagem equilibrada que permitisse uma comparação representativa (13% *outbound*). Seria interessante medir esta variável, uma vez que existe uma vasta literatura sobre as diferentes motivações dos colaboradores consoante o tipo de linha em que trabalham. Por exemplo, a sensação de ajudar quem procura diretamente o serviço (*inbound*) pode contribuir mais significativamente para a MA do que situações em que o colaborador tem que convencer o cliente de que este precisa de determinado serviço (*outbound*). A quarta limitação é que os dados deste estudo são apenas referentes à realidade dos *Contact Centres* portugueses, não permitindo a generalização para outros países. Por fim, devido a este estudo ter sido realizado num só momento, apenas podemos verificar se existem relações (positivas ou negativas) entre as variáveis. No futuro, deveriam ser realizados estudos longitudinais para provar a existência de relações causais. Seria, ainda, relevante, no âmbito do estudo longitudinal e com um grupo experimental e outro de controlo, medir os resultados antes e depois da aplicação de uma formação que tivesse como objetivo alterar o *mindset* dos colaboradores (diminuir a MC e aumentar a MA), bem como da introdução de estratégias que aumentassem o IPP e o VSP.

As implicações teóricas deste estudo foram apresentadas ao longo da discussão. Nesta fase final, são, então, discutidas as implicações práticas. O presente estudo vai ao encontro das conclusões de Grant (2008b) em que *fundraisers*, que tiveram a oportunidade de ver vídeos e ler depoimentos sobre outros *fundraisers* da mesma organização que ajudaram os beneficiários, aumentaram a sua *performance* no mês seguinte. Por forma a reduzir o *Burnout*, as organizações devem recorrer ao *redesign* das funções com o objetivo de criar mais oportunidades de interação, entre os empregados e os beneficiários, que aumentem a perceção do valor e do impacto do seu trabalho. Assim, são enumeradas de seguida algumas estratégias para o efeito. Primeiramente refere-se a utilização de vídeos e depoimentos tal como utilizados no estudo de Grant (2008b). Seria também interessante criar uma base de dados que contenha informação sobre os clientes para que quando os funcionários entram em

contacto com eles conheçam um pouco da sua história (e.g., local de residência, idade, se é difícil de lidar, se já usufruiu de produtos/serviços da empresa, se as experiências anteriores com a empresa foram positivas ou negativas) e possam, dessa forma, desenvolver uma relação mais personalizada com os clientes. Outra estratégia passaria por criar guiões de conversa que não fossem tão restritos que impeçam os colaboradores de estabelecer qualquer tipo de relação com os clientes. Seria, ainda, importante realizar inquéritos de satisfação (*follow-up*) junto dos clientes por forma a facultar *feedback* aos empregados e perceber o que pode ser melhorado para, depois, ser possível proporcionar uma experiência mais positiva aos beneficiários do serviço.

Apesar do papel imprescindível da organização no *redesign* das funções, é ainda relevante referir que os próprios empregados têm um papel fundamental na criação de um trabalho mais apazível, ou seja, é essencial conciliar as duas perspetivas mais recentes do *job design*: relacional e proactiva (Grant & Parker, 2009). Relativamente à perspetiva proactiva, os próprios empregados devem assumir um papel ativo na prevenção do *Burnout* através do *Job Crafting*, i.e., introduzir pequenas alterações nas suas tarefas e relações por forma a criar mais oportunidades para interagir com os beneficiários e ter um efeito positivo na sua vida. Algumas estratégias podem passar por quebrar as fronteiras relacionais (e.g. promover a comunicação e a partilha de histórias e conhecimentos entre os diversos departamentos), fronteiras das tarefas (e.g., voluntariarem-se para desempenhar tarefas que lhes permitam estar mais próximos dos beneficiários) e fronteiras cognitivas do seu trabalho (e.g., refletir sobre as situações passadas em que ajudaram clientes). Assim se percebe que é necessário criar mudanças na Cultura e Clima Organizacional em prol de gerar consequências positivas para os empregados (e.g., aumento da MA e da satisfação e diminuição do *Burnout*) e para as organizações (e.g., aumento da produtividade e qualidade de serviço e promoção de uma imagem positiva da empresa no mercado devido à satisfação dos seus colaboradores e clientes).

Como conclusão, entende-se então que as organizações devem apostar na promoção da perceção do Impacto Pró-Social e do Valor Social, uma vez que estes reduzem o *Burnout*. Sabemos que a relação entre as CRT e o *Burnout* é mediada pela MA dos trabalhadores. Logo, para evitar o aumento da MC as empresas devem garantir determinadas condições/ benefícios para que os funcionários se sintam bem no seu trabalho (e.g., bom ambiente de trabalho, oportunidades de promoção, formações

consoante as necessidades). Assim, os motivos dos colaboradores para permanecer naquele emprego vão ser mais intrínsecos do que extrínsecos, promovendo uma prevalência da MA e aumentando, assim, a probabilidade de reduzir o *Burnout*. Importa ressaltar que cada *Contact Centre* tem a sua realidade muito própria, contudo, as conclusões deste estudo podem funcionar como um bom ponto de partida para resolver um dos problemas mais comuns em *Contact Centres*, i.e., o excesso de *Burnout*.

6. Referências Bibliográficas

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Batt, R., Doellgast, V., Kwon, H., & Agrawal, V. (2005). Service Management and Employment Systems in US and Indian Call Centers. *Brookings trade forum*, 335-372.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010a). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2010b). Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade. *RH Editora, Lisboa*.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665-689.
- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military Psychology*, 22(2), 110.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471-496.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Erickson, R. J. & Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24(2), 188-213.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180.
- Gaines, J. & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high-stress organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567-86
- Gillet, N., Gagne, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008a). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M. (2008b). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, 93(1), 108.

- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. M., & Campbell, E. M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(4), 665-691.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, 81(1), 87-96.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-557.
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A.J.S., Wang, Z.N., & Forest, J. (Accepted, 23 March 2016). Using bifactor exploratory structural equation modeling to test for a continuum structure of motivation. *Journal of Management*.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: a longitudinal analysis. *The Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Knights, D., & McCabe, D. (1998). What happens when the phone goes wild? Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking call regime. *Journal of Management Studies*, 35, 163 – 194.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Lobene, E., & Meade, A. W. (2010). Perceived overqualification: An exploration of outcomes. In *25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2016). Temporary Agency Workers' Motivations and Well-Being at Work: A Two-Wave Study. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000041>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335-349.
- Oldham, R. G., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 463-479.
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human relations*, 35(4), 283-305.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W.B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International journal of management reviews*, 10(3), 195-219.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In J. M. Schabracq, M. A. Jacques, & L. C. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 282-424). Chichester, England: John Wiley & Sons.

- Sonnentag, S., & Grant, A. M. (2012). Doing good at work feels good at home, but not right away: When and why perceived prosocial impact predicts positive affect. *Personnel Psychology*, 65(3), 495-530.
- Schaufeli, W. B., & Maslach, C. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-16). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Sprigg, C. A., & Jackson, P. R. (2006). Call centers as lean service environments: job-related strain and the mediating role of work design. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 197.
- Taylor, P., & Bain, P (1999). An assembly line in the head: The call centre labour process. *Industrial Relations Journal*, 30, 101 – 117.
- Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 9-12.